

Title	生成期のマーケティング論の特徴(下) - R.S.バトラー理論を中心に -
Author(s)	近藤, 文男
Citation	経済論叢 (1987), 139(6): 401-426
Issue Date	1987-06
URL	http://dx.doi.org/10.14989/134201
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

經濟論叢

第139卷 第6号

フランス・プロテスタンティズム史研究の 諸問題……………	木 崎 喜代治	1
生成期のマーケティング論の特徴(下)……………	近 藤 文 男	21
企業規模・分社化率・株主構造と研究開発 の関係について……………	菊 谷 達 弥	47
日本の製造業における集積利益の計測……………	藤 井 輝 明	67
 書 評		
法政大学比較経済研究所，佐々木隆雄・ 絵所秀紀編『日本電子産業の海外進出』 法政大学出版局……………	桑 田 義 弘	89

昭和62年6月

京都大學經濟學會

生成期のマーケティング論の特徴(下)

— R. S. バトラー理論を中心に —

近 藤 文 男

前稿において R. S. バトラーのマーケティング理論は19世紀末から20世紀初頭のアメリカン・ビジネスの典型を示すマーケティング実践を理論化したものであることを明らかにした¹⁾。その理論は企業の経営者、とりわけマーケティング・マネージャーが広い視野に基づいて意思決定を可能とするための実践的指針をあたえるものを目指して構築されたものである。とりわけバトラーの理論の最大の特徴は、差別的競争を基本視点において広告、セールスマン、製品、チャネルなどを包括する広い視野をもった計算と計画に基づいた理論であり、それはオルダーソンやコトラーの差別的競争優位戦略論にも通じる性格をもっている。この計算と計画に基づいたマーケティング戦略の策定のためにはその前提としてかならず情報を必要とする。そこで、バトラーは市場の研究という章を別途設け、マーケティング実践に役立つ情報収集の必要性についての具体的内容を展開している。本稿ではまず彼の市場の研究を中心に検討を加え、彼の理論のもつ特徴を一層深めてゆくことにする。

なお注目しておきたいことは、バトラー理論の一つの特徴でもあるが、彼は出来あがった製品研究を出発点としてマーケティングにアプローチしており、市場の研究はそのあとにくる、という構成をとっていることである。この点は、現代の典型的なマーケティング論が消費者のニーズの探索を出発点とし、それを基礎に製品化するという方法をとっているのと対照的である。いいかえればこれは現代のマーケティング論からみたバトラー理論の限界でもある。他方、も

1) 拙稿、「生成期のマーケティング論の特徴(上)」京都大学「経済論叢」139巻4・5号、1987年。

う一つの特徴として、理論的ペールを着ていない当時のありのままのマーケティング実践の姿を率直にのべているという意味で、また興味ある理論でもある。

V バトラーによる市場の研究

バトラーによると、「市場の研究の目的は、製品の研究の目的と同様に最も有効かつ効率的なマーケティングの方法を確定することであり、調査のための調査は全く無益である」(1914 ed. p. 163, 1917 ed. p. 243)²⁾と、その目的を明記したうえでその内容を展開している。

市場の研究は大きく分けて次の3つの内容から構成されている。一つは消費者についての調査、つまり個人のニーズ、習慣、生活様式等に関する調査分析を中心とするものと、もう一つは競争相手についての調査分析である。第3に、市場調査の組織的保障としての市場調査部の設立である。以下その各々について検討しよう。

1: 消費者についての調査分析

企業の経営者はマーケティング実践に先だって、市場を構成しているのは誰か、市場の地理的・地域的諸条件はどうなっているのか、消費者の購買慣習はどのようなものか、市場の消費能力はどうか、市場は拡大傾向にあるのか、縮小傾向にあるのか等について正確に調査研究する必要がある。これらの情報は競争優位戦略の大前提である。

賢明な事業家は、市場の動向について、自分の選んだ分野の事業が前年に比べて増加しているのか、減少しているのか、将来の見通しはどうか、事業を開始する前に十分調査をするものである。彼が現在生産している商品は将来

2) 以下に述べるそれぞれの年代は R. S. Butler の次の論文に 照応する。 *Marketing Methods and Salesmanship* with H. F. DeBower and J. G. Jones, Alexander Hamilton Institute, 1914. 以下 1914 ed. と略記する。

Marketing Methods, Alexander Hamilton Institute, 1917, 以下 1917 ed. と略記する。

Marketing and Merchandising, with J. B. Swinney, Alexander Hamilton Institute, 1919. 以下 1919 ed. と略す。

もっと有望な何かに変更したほうが有利である場合がよくある。たとえば、現在なおローソクの売行きはよいが、近代的な電気の普及のために需要は生産と同じ割合で増大していないようなケースがそうである。だからといってどんな場合でも旧来の事業が将来駄目になるとは断言できない。電気掃除機の普及はほうきを一掃せず逆にほうきの売上高を増大させた。消費者が用途別に使いわけたからである。

商品は競争商品が現れる度に常に置き換えられるとは限らない。よくあることは、商品が模倣されるか、または新しい需要に合うように加工される。

ある商品にたいする需要が増えない場合、製造業者がそこにある機会を無視しているか、見逃しているようなこともよくある。このような場合こそ、市場調査を精力的に行って誰からみても魅力的なものを発見しなければならない。

競争している製造業者は消費者の購買慣習に精通する必要がある。もしふだんバラ売りの商品の購入に慣れている消費者に対し包装した商品に変換させることは可能かどうか。もし商品がふだん商品名で売られているとすれば、何が消費者にブランド名の商品を買わせる動機となっているのか。このような質問に自問する製造業者は、もし彼の担当地域の消費者が何を望んでおり、なぜ購入するのかということに関する情報を所有していなければこれらの質問に的確な答えをだすことができない。

消費者の購買慣習は特別の注意を持って研究されねばならない。消費者は信用買いを好ましく思っているのか、思っていないのか。大量に購入しているのか、小量買いしかしないか。ある消費者の購買慣習は趣味とか信条に基づいていないが、他の者の慣習は深い信条にもとづいている場合がある。成功の見通しがはっきりしていないにもかかわらず、確固とした信条や趣味を変えようとして費用を投資することは危険である。たとえば、ある帽子のブランドやスタイルを長い間気に入って使用している人に、それを変更させるには別の物を提示して比較検討させるなど大変な努力が必要である。インクのような場合は、価格が安く品質がよいというだけで簡単に以前の商品を新しい商品に変更させ

ることができる (1914 ed. pp. 163-178, 1917 ed. pp. 243-260, 1919 ed. pp. 27-47)。

市場を獲得・拡大しようと努めるときそこにある限界をよく知っておかなければならない。その限界は販売される商品の性格によって決定される場合が非常に多い。例えば、季節的商品はその販売に時期的制限がつきまとう。奢侈品は少数の人々によって購入される。ある商品の一つの階層または地域にのみアピールするかもしれない。とはいえ生産者はこの制限を額面どおり受けとってはならない (1919 ed. p. 22)。

その制限は、製品以外の単なる取引慣習、一般的なファッション、精神的情性のようなものによって制約される場合がしばしばあるが、それらはマーケティング実践によって克服されるものであることを知っておく必要がある。例えば、毛皮の製造業者はその生産物に対する冬向きではなく夏向きの市場を開発する。暖かい気候向きの商品を作っている北部の製造業者は南部または南アメリカの需要を開発する。奢侈品の使用は下層階級の人々にまで拡大していく。ほとんど使用法がないと思われる商品が調査の結果よく使用されていることがわかった。諸制限は、むしろ固定された障壁というよりもチャンスの可能性と考えるべきであろう (1919 ed. p. 22)。

2. 競争企業についての調査分析

「警戒は警備なり」という諺がある。製造業者は彼の競争相手について多くのことを知ることができればできるほど販売分野への参入のために一層の装備を整えることができるであろう。競争を無視したり競争に無知であることは、暗闇で戦うのと同じである。そこで、競争に先立ち、製造業者は競争相手の強さや弱さをはっきり知っておくことが大切である。そのためには、大量の取引情報を獲得しなければならない。正確な数字は販売代理業者や業界誌によって準備された業界名簿から容易に知ることができる。各競争者はどれほどの年数事業をやってきたか、各競争者の経営資源はどれほどか、これらの資料は商業

競争をしなければならない競争相手の「軍備」の強さを示すので製造業者にとっては貴重である。

競争相手について知っておくべきもっとも重要なことの一つは、各業者によって占められている現在の総取引高のパーセントに関するものである。もしある製造業者が競争は相手が14社あり、そのうちの1社が10%、その他の12社が残りの部分を均等に分けていたとする。つまり、1社が圧倒的な勢力をもち、残りの企業とは大きな格差があるという状態である。この状況においてももしも新規参入しようとする製造業者が自分の工場を経営するために市場の10%が必要であるならば、彼は抜きこんでいるリーダーの取引に衝撃を与えようとするよりも、リーダーの取引の後を追う方が安上がりで簡単である。もしある市場で最大の製造業者が全取引高の15%で、その他の多くの業者が10-12%という僅差で追いかけているならば、多くの生産をたくらんで新規参入しようとする製造業者は最初から確実に上位に位置しなければならない。この場合は十分な資本と販売戦略の裏づけがなくてはならない。

もう一つの重要な問題は、各競争者の名声 (good-will) に関係したものである。競争相手の取引の増加率はどうか、横ばいか、着実に増加しているのか、競争相手は他の者からどのように評価されているのか、競争する相手は手ごわい相手か、軽い相手か、最後に、各競争者のマーケティング手段はどのようなものか、販売経路、広告、信用、ディーラーとの協力、セールス・キャンペーンの詳細を作成するその他の事項に関して、政策はどうなっているのかなども調べる必要がある。

これらの事実を突きとめる目的は、競争者の方法を模倣するためではない。本当の事業は模倣ではない。その目的は競争の相手の成功、失敗を教訓とするためである。販売方法における斬新さは価値がある場合が多いが、ディーラー又は消費者の名声を無視した斬新さはばかげている。古い方法が最良である場合がしばしばある。

競争者の販売手段を綿密に研究されなければならない重要なことは、価格と

利益に関する面である。現場にいる全ての販売者は、競争者がジョバー・小売業者・消費者それぞれに対してとっている価格と利潤の状態を知っていることが必要である。デイトラーが販売量を捻出できないほど低い利益を提供する製造業者は彼らの協力が得られない。消費者に対して競争価格を越えるような価格はキャンペーンを台無しにする。市場価格よりずっと低い価格も取引関係に混乱を持ち込み、結果的には報復や最終的大失敗を招く可能性がある (1914 ed. pp. 163-177, 1917 ed. pp. 243-258, 1919 ed. pp. 48-59)。

3. スタッフ部門としての市場調査部の設立

バトラーは、1917年に、U. S. ラバー会社の調査部長の肩書で市場調査の重要性和その組織体制について発言している。多くの企業で生産の技術問題に関して研究する調査部門がすでに確立しているが、商業的問題を集中的に研究しようとしている企業はすくない。セールス・マネージャや広告マネージャは日常のこまごまとした無数のマーケティング問題には時間がとれない。彼らは流通部隊のライン管理者であるのでマーケティング諸方法の詳細な研究調査をおこなうためのスタッフ組織の援助を必要とする。このスタッフとしての市場調査活動は新しいものであるが事業の成功にとっては不可欠のものとしてしたいに重要視されるようになってきている³⁾。

マーケティング競争をその基本的特徴とするバトラー理論においては情報収集はその要をなしており、以上紹介したその内容からもわかるように、単に市場調査に関する項目の羅列にとどまらず、企業実践の立場から消費者の購買行動・需要予測や競争相手に関する情報の収集を目的意識的に行うことの重要性を強調している。とりわけ注目されることはバトラーは単に消費者の購買慣習など消費者に関する情報収集にとどまらず、競争相手についての情報の収集を重視しており競争を重視するバトラー理論の特徴が鮮明に現れている。更にすすんで、彼はスタッフ部門としての情報収集の専門家集団の集まりともいえる

3) R. S. Butler, "Investing the Market", *Printers' Ink*, Dec. 12, 1918, p. 17.

市場調査部門の制度化の提唱をしており、この点においてもバトラーの市場調査にたいする画期的な先駆性をみることができる。このように、バトラーが企業実践に役立つ情報の収集の重要性を主張することができた背景にはバトラー自身が1917年には U. S. ラバー社の商業調査部長を担当していたという事実も大きな影響を与えているものと思われる。

勿論のことであるが、このようにバトラーの市場調査にたいする先駆性については数多くあげることができるが、現在の市場調査論の到達水準から見ると、彼の理論はその体系性についても、パラダイムについても、今日の水準に匹敵しうるものがあるとは到底言うことができない。

バトラーによると、マーケティング・リサーチという考え方は、1910年頃に生まれたと説明している。彼は1947年ジェネラル・フーズ社の副社長を退く時の挨拶のなかで、マーケティング・リサーチの起源についてふれ、次のような主旨のことをいっている。マーケティング・リサーチの考え方が生まれたのは1910年頃であった。その先駆者は広告代理店であるカーチス出版社の S. ラトショーであった。彼は単なる広告技術がすぐれているということだけに強い不満を示し、セールスマンや顧客によく利用されるような情報を集める必要性を強く感じ C. C. パーリンを雇い、市場調査に関する業務に専念させた⁴⁾。

当時、市場調査に関する最も先駆的な研究者としてはパーリンがいたことは一般によく知られているが、バトラーはこのパーリンとの交流があり、パーリンが市場調査を専門とするカーチス出版社の市場調査報告書の最終原稿を作成する前にバトラーの批評を得ていることを、付言しておこう⁵⁾。

4) D. M. Hobart, *Marketing Research Practice*, 1950, pp. 3-4.

5) S. ラトショーはウィスコンシン州出身の校長 C. C. パーリンに市場調査の仕事をさせた。パーリンはその仕事に1911年に「商業調査」(commercial research)という名称を考案した。彼の最初の研究は農機具産業についての情報集めから着手した。彼は製造業者、小売業者、農民などにインタビューして、この産業に関する460ページの報告をまとめ、農機具がどこで製造され、だれに、いつ、どこで売られているか、ということについて明らかにした。

1912年には、パーリンは、人口5万人以上のすべての都市の消費者を対象にほとんすべての市場調査を実施し、一冊の報告書『百貨店商品』にまとめた。この研究において彼は便宜品、最寄り品および買回り品の概念を明らかにした。パーリンの第3の研究『自動車』(1914年)は最

さて、パトラーの理論において、情報の収集と分析が生かされ、競争の手段として具体化されるためには、市場の研究から一歩進んで、取引チャネルの選択、つまり、消費者と製造業者の距離をはかり、より速く、より正確に消費者にアプローチするシステムが開発されなければならない。これは一方では、中間取引業者の排除の過程であり、他方では、消費者に関する情報を製造業者が直接に掌握する過程である。

VI 取引チャネルの選択と構築

1. チャネルの選択

製造業者によって最終市場へ移動する全ての商品はある一定のルートを通過する。このルートをパトラーは取引チャネルとよんでいる (1919 ed. p. 60)。

製造業者は製品と市場を研究し、その分析によって明らかになった問題点を解決した後それに応じた様々な取引チャネルの分析と市場へ到達する適切な方法の選択を行わなければならない。現在では販売が順調に増大している場合でも、何が最も適切な方法であるかを決定する綿密な分析が以前よりずっと必要となってきた (1917 ed. pp. 268-269)。チャネル選択は、キャンペーン計画の最も困難な仕事である。何故なら、その作業は製造業者に手本となる多くの原理はあったとしても、販売方法は必ずしも標準化されていないからである。また、中間業者の場合にくらべて、製造業者の場合には単に販売方法のみならずチャネルの選択という独特のより複雑な問題があることも、流通問題を困難にしている原因の一つである。

前稿でも紹介したように製造業者による取引チャネルの選択が実行されるようになったのは今世紀にはいつてからである。かつては取引チャネルは社会的にもはっきりと確定されており、製造業者にとってはチャネル選択の余地はほ

ゝも注目されたものであった。彼は自動車の製造や購入面における女性の影響について情報を集め、やがて到来する自動車時代の子言となるような問題を提起した。(R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, pp. 108-109, 山中豊国邦訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房, 186-187ページ)。

とんどなかったし、製造業者と消費者の間に新しい接触の道を開こうとする試みもみられなかった。競争も今日ほど激しくはなく、販売問題は比較的容易な問題であった。ところが、今日状況は一変して、恒常的過剰供給が生産者間に消費者の愛顧をめぐる競争を激化させた。前稿でも紹介したように競争の基礎は価格競争から時間、場所、情報などを中心とする多面的なサービスを中心とするものになった。とりわけチャネル選択は場所をめぐる競争であり、それぞれの製造業者は最小の費用で最大の市場の獲得をもとめ、これまでの慣習にとらわれないで特殊なケースに最も適合した取引チャネルと販売方法を意識的に選択しはじめた (1917 ed. p. 30)。そして、最良の結果を生むと考えられる取引チャネルと販売方法、販売地域を選択するようになる (1919 ed. p. 63)。製造業者はブランドと広告によって製品を特徴づけ、保証し、それを知らせるといふ卸売業者が以前やっていたことをとって代わって行うようになった (1919 ed. p. 62)。

バトラーは製造業者によるチャネル選択が必要になってきた背景を以上のように述べたうえで製造業者が国内取引で自分の商品を販売する上で可能かつ有効な方法として次のようなものがあることを列記し、同時にそれぞれの長所と短所をのべている。

(1) 製造業者からジョバーへの販売

ジョバーはマーケティングの専門家であり訓練された販売力をもっており市場についてよく知っており、保管サービス、信用と勘定サービスなどをおこなう能力をもっているため、製造業者からみればジョバーを利用することは流通のコスト面をはじめさまざまなメリットをもつ。ところが今日ジョバーの地位は食品、家具、呉服衣料、薬品を取り扱っているジョバーを別としてその重要性を喪失しつつある (1919 ed. pp. 67-70)。

その根拠としてバトラーは、a. 小売業者の購買単位の増大、b. 消費者、小売業者がブランド名で商品を購入する慣習を身につけてきている。例えば、小麦粉でなくゴールド・メダル的小麦粉を要求するようになってきている、c. ジ

ジョバーは一つの製品だけを要求しない、d. ジョバーによる価格切下げ、e. 製造業者による総合商品 (complete lines) の販売、f. 日限品、複雑で高度な販売技術を要するような商品の出現などをあげている (1919 ed. pp. 67-98)。

(2) 製造業者から小売業者への直接販売

小売業者は消費者に最も近い所に位置しているので、製造業者は多くの場合小売店店頭を通して最終市場を発見している。したがって、製造業者と小売業者が良いサービスを与え、彼らの事業を拡大するようにするためには、小売業者といかに協力するかを発見することは製造業者の最大の問題の一つである。両者の協力がうまくゆかないと損失は大きい (1919 ed. p. 94)。

バトラーは何故製造業者はジョバーを飛び越えて小売業者に直接販売するのか、その理由として次のものをあげている。a. 製造業者の商品がどこで消費されているのかよくわかる。b. 製造業者のセールスマンが小売業者を訪問し、精力的に自分の商品をプッシュさせることができる。c. 価格維持が問題である場合には小売業者と直接取引する製造業者は小売商を代理店として委託して商品を送り、価格維持の法的困難な問題を回避する。

しかし、バトラーは小売業者への直接販売には次のような不利益があることを指摘している。a. 巨大な販売組織の維持とディーラーへの集約的な広告費、b. ジョバーがやっていた保管と信用機能の引受に伴う金融リスク、c. ジョバーの組織的反対など (1914 ed. p. 182, 1917 ed. pp. 266-267)。

(3) 製造業者から消費者への直接販売

製造業者が消費者に直接販売する方法には注文取りによる方法、郵便物による方法、製造業者自身の小売店を通して行う方法などがある。製造業者が消費者への直接販売を選ぶ理由は、a. 自己の商品がどこで消費されているか正確に知ることができ、それに従って広告と販売努力を的確にすることができる、b. 市場の統制が可能、c. 価格切下げの心配がない、などがある。しかし、同時に a. おおくの場合、直接販売のための莫大な費用がかかる、b. ディーラーの反発に直面するなどの不利益があることも考慮しなければならない。

製造業者は以上述べたようなチャネルのそれぞれの長所と短所をよく知り検討したうえで、最も有効なチャネル選択を実行することが要求される。

ところで、バトラーは取引チャネル問題に彼の書物の大部分を費やしているが、このことが示しているように当時のマーケティングの最大の問題は取引チャネルにあった。A. W. ショーを始め F. E. クラーク, L. D. H. ウェルドなどもチャネルの問題を重視しており、チャネル問題の重視は生成期マーケティング論者の共通した特徴であったことは周知のことである。なかでもバトラーは取引チャネルの最初の提唱者であった。そのことを L. P. バックリンは次のように紹介している。「ラルフ・スター・バトラーは1911年にこの分野(取引チャネル近藤)でのわれわれのもっとも初期の『現代的』書物の一つを出版した。バトラーの本の改訂版は流通経路概念の定義への最初の真剣な努力を生み出した」⁶⁾

製造企業によるチャネルの選択の問題が生成期のマーケティング論の最大の問題であった根拠はバトラーも指摘しているように、一方では過剰生産を背景とした大規模製造企業がいっせいに自らの販路の獲得をめざしたチャネル獲得と選別競争に乗り出したこと、他方では百貨店、チェン・ストアーなど大規模小売業との対立、抗争が発生し従来とは質的に異なった競争が展開され、流通をめぐる情勢は不安定な状況にあったということである。バトラーのチャネル選択論は今日のチャネル論からみるときわめて素朴なものであり、チャネル管理論がないという弱点を指摘出来るであろう。しかし、チャネル問題の基本が製造業者によるチャネル選択、選別の問題であることを明示したことは極めて大きな意味があり、今日においてもこの本質はいささかも変化していないといえることができる。

VII P & G 社の製品を中心とするマーケティング実践

次に製品を中心としたマーケティングの手法が当時のアメリカ・ビジネスにとって、どのような意味をもったかを検討するために、アメリカのマーケティ

6) L. P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure*, 1966. p. 2, 田村正紀邦訳『流通経路構造論』千倉書房, 1977年, 3ページ。

ングの先駆的企業 Procter and Gamble 社（以下 P & G 社と略記する）の19世紀末から20世紀初頭の製品を中心としたマーケティング実践を概括し、バトラー理論の核心部分の理解をさらに深めてみたい。バトラーは1907年から1910年まで P & G 社の東部販売マネジャーの助手を務めており、そこでマーケティングに関する豊かな実務経験を積んでおり、その経験がバトラー理論を生んだ大きな原動力となっている。そのことをバトラーは次のように語っている。「プロクター・アンド・ギャンブル社での私の経験は私に次のことを確信させた。すなわち製品市場を求める製造業者は、セールスマンを出張させたり、出版物に広告を挿入したりして販売計画を表現する以前に多くの問題を考慮し、解決しなければならないということである。」⁷⁾

1. 石鹼の大量生産と都市的生活様式

P & G 社は1838年8月にシンシナチの16の蠟燭製造業者の一つとして蠟燭職人 W. プロクターと石鹼職人 J. ギャンブルの二人によってシンシナチに工場を建設、その後、石鹼やグリセリンなどの商売を続け、1859年にはこの年で最大の製造業者に成長していた。南北戦争によって南軍からの大量の石鹼の発注を受け会社の発展の基礎固めをした⁸⁾。

南北戦争後、都市への人口の集中が急速に進み鉛管工事が普及して、各家庭に水が運ばれるようになり、合理的で衛生的な習慣が広がり手や顔を洗う回数が増えた。都会の文化の農村への普及は度々の選択を促し石鹼の需要を急上昇させた⁹⁾。

アメリカにおける石鹼の普及はヨーロッパやアジアの伝統的風習に比べてはるかに衛生面が厳しかったアメリカ的風習の特徴を示しており、都市のみならず西部の開拓農民の生活の中にもみられた。どの家庭にも様々な手作りの石鹼

7) R. Barlels, *op. cit.*, p. 225. 山中豊国邦訳、前掲書、377ページ。

8) O. Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, 1981, p. 17.

9) A. Lie, *It Floats*, p. 41. 野口達弥邦訳『アイボリー石鹼物語』時事通信社、1961年、66ページ。

と店で購入したものの2種類を使用していた。このような当時の状況が1870年代から1880年代に、大森林や大草原での開拓生活の実際の体験に基づいて書かれたローラ・インガルス・ワイルダーの『大きな森の小さな家』の中の一節で生き生きと描かれている。「二人は、もうまえに、台所のベンチにおいた洗面器で、手と顔を石鹼でよく洗っておいたのです。その石鹼は、店で売っている上等なので、ばあちゃんの手製の大きなかめに入っている普段づかいのすべすべした茶色の石鹼ではありませんでした。」¹⁰⁾

燐燭の生産は20世紀にはいり電灯の普及にともなって急速に減っていったのに対して、石鹼の方は高成長を示した。1878年には P & G 社の石鹼製造高は全米の4分の1を占めた。次々と工場と設備を拡大し新規の蒸気釜は化物とよばれ、大きく3メートルの高さの鉄鋼製の壁に囲まれた7基の釜は、各々40フレームの石鹼を作るだけの材料を運転する能力があった。一つの釜の1回分の産出量は165,000 ポンドという巨大な生産能力があった。当時石鹼を製造していた企業は約300社位あり、その上位には P & G 社をはじめ、コルゲート社、N. K. フェアバンクス社、B. T. バビット社、および D. S. ブラウン社などが上位でしのぎをけずる激しいシェア争いを展開していた¹¹⁾。

P & G 社は今日アメリカで多角経営の代表的大企業であるが、1912年クリスコ（植物性の菓子用のショートニング油）の創設により石鹼と食品の2部門に発展した¹²⁾。1917年の巨大企業の資産ランキングでは6,280万ドルの83位の巨大企業であった¹³⁾。

10) L. I. Wilder, *Little House in the Big Woods*, 1932, p. 138. 恩地三保子邦訳『大きな森の小さな家』福音館、1972年、153-154ページ。

11) A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand*, 1977, p. 296. 鳥羽欣一郎、小林袈裟治邦訳『経営者の時代』(下)、515ページ。S. Colgate, *One Hundred Years of American Commerce*, 1895, p. 462.

12) 戦後には合成洗剤が加わり、さらに化粧品、化粧用紙等の部門を増やすとともに世界的に子会社を持ち、1980年にはドルの売上の経験を持つ巨大多国籍企業である。P & G が飛躍するきっかけとなったのは、世界のすみずみに知れ渡るようになった白色石鹼「アイボリー」である。

13) T. R. Navin, "The 500 Largest American Industrials in 1917", *Business History Review*, Vol. 44, No. 3, 1970, p. 12.

新製品が「アイボリー」と名付けられたのは1879年7月である。この年から P & G 社の生産力は徐々に発展し、1880年代にはセントラル・アベニュー工場で1日20万個のアイボリー石鹼を製造していたが、アイボリーデニールにおける新しい石鹼の生産能力は40万個という大量生産体制を確立した¹⁴⁾。

この P & G 社の大量生産体制を支えたのは、先に述べたように都市の拡大と都市生活様式の発展にともなう石鹼の需要の拡大であった。P & G 社は他社に先がけいち早くこの市場の状況を把握するために、消費者の購買慣習調査分析に力を注ぎ、それにあった「製品計画」をたてた。製品計画といっても今日言われてるようなものではなくちょっとした製品の使い方の工夫や製品の特性に重点をおいた改良といった極めて簡単なものであった。たとえば、一つの事例をあげると、当時の主婦は儉約的であったので洗濯用石鹼の中央に深く溝をきざみ、主婦がこの石鹼を二つに割って洗顔用に使えるようにした¹⁵⁾。

また、P & G 社は販売部隊と広告部隊を通して合衆国のあらゆる地域における石鹼消費量を正確に把握していた。自社の取扱のみならず、競合他社のブランド商品の消費量についてもシンシナチの本部に日報として報告されていた。販売部隊と広告部隊の仕事はシンシナチにある本部に毎日報告することであった。このことによってシンシナチの本部は地方の状況をかなり正確に把握していた¹⁶⁾。

2. 製品の研究—ブランドと広告

プロダクト・マネジャー制あるいはブランド・マネジャー制を最初に作ったのは P & G 社であり、標準的なマーケティングのテキストには必ず登場してくるほど P & G 社のブランドは有名である。1931年に、ブランド・マネジャ

14) O. Schisgall, *op. cit.*, p. 41.

15) S. Fox, *The Mirror Makers*, 1984, 小川彰邦訳『ミラー・メーカーズ黄金時代』講談社1985年, 23ページ。

16) *Printers' Ink*, How P & G Base Sales Policies on Actual Market Conditions, June 29, 1893, p. 6.

一制がはじめて制度的に確立した。その背景には、石鹼、食品、とりわけ石鹼を中心としたいわば単種大量生産とも呼ばれる部門から、石鹼、食品、日用品、化粧品等多角化し、各々の部門において多様なブランドが次々と出されたということがある。P & G 社における最初のしかも今日も残っているブランドは「アイボリー」「Ivory」である。

新製品がアイボリーと名付けられる前には同社では、すでにオリーブ油を原料にした石鹼「クイーン・オリーブ」、「オウリンセス・オリーブ」、「伯爵婦人のオリーブ」、「侯爵婦人のオリーブ」のごとき名称で刻印して紙で包み、洗濯石鹼には、「完全」とか「町の評判」といった名前がつけられて売られていた。

しかし、この新製品がほかの石鹼と混同されることなく特徴があり、上品な名前が必要であった。当時石鹼業界では、石鹼にマークを刻印したり、それを包んだりすることは無駄な出費で客になんの利益も与えないと考える者が多かった。しかし、業界では次第に色々の商標名をつける者がふえ、なかにはそれを印刷して包装したものがあらわれた。会社はこの新製品にネーミングするため何度も会議を開き全力をあげて考察された。最終的にはプロクター自身が旧約聖書の「詩編」の中の「汝の衣は象牙（アイボリー）」の一句、「アイボリー」の商標名として選んだ。かくして新製品に「アイボリー」と名付けられた。1879年、Printers' Ink は、「アイボリーという名前はプロクター & ギャンブルの石鹼という長たらしい名前よりもはるかに便利にかつ容易にその特徴が理解できる」¹⁷⁾とっている。

同業者の競争が激しくなると偽物が現れ、商標名にもまぎらわしいのがでてきて、安閑としておられなかった。何百という石鹼の名前が氾濫しているなかで、アイボリーは食料雑貨店で特別の扱いを受けていた商標名の魅力や「品質 No. 1」という月並みのスローガンではセールス・アピールにおいて弱く、他社とは決定的に区別する差別化された製品と宣伝が必要であった¹⁸⁾。

17) D. Starch, *Advertising Principles*, 1923, p. 409.

18) 春山行夫『西洋広告文化史』(下)、講談社、1981年、216ページ。

アイボリー石鹼の広告は1882年に開始されるが、広告費は1万1千ドルの巨額にのぼった。当時の主婦はまだ石鹼の効用をよく知らなかったので石鹼のあらゆる効能を説明することが多かった¹⁹⁾。

1914年頃になると、少数の広告業者は生産物(Products)の代わりに便益(benefit)を売るということを戦略の中心とした。例えば、照明器具の代わりにイルミネーションを、自動車の代わりに威信を、単なる石鹼の代わりに性的魅力の訴求を販売することを競争的優位性として認識するようになった²⁰⁾。

3. 専門家集団を利用した情報活動

石鹼の需要の増大とともに次々とこの業界に新規参入者が現れ、19世紀には300近く業者がいた。それらの業者の中には過剰のアルカリを含む石鹼や成分に大理石の粉を混合させたり小麦粉を入れた「粗悪品」の石鹼を販売するものもあったが、一般の主婦にはどれが使用に一番安全であるかを判断する能力もなければ、製品の良否をテストする機関もなかった。

石鹼の生命はそれが純粋であることが重要で、それを宣伝することで類似品を引き離すため、そこで専門家をつかって「絶対に純粋」であるという保証を得ることを考えた。プロクターは輸入品のカスチール石鹼(カスチールはスペインの古い時代の大国の名前で、カスチール石鹼というのはオリーブ油とソーダを原料にした白石鹼で今日でも英米では白石鹼をカスチール石鹼と呼んでいる)とアイボリー石鹼の純度を化学の専門家に依頼して分析してもらい、それを根拠に、「純度99.44パーセント」という宣伝文句を作った。彼は週刊宗教紙「インデペンデント」(1882年12月21日号)の広告欄に「アイボリーは99.44%の純度を有する」とのせた。これがアイボリーに関する初めての広告であった。P & G社のもう一つの宣伝文句は「アイボリー石鹼は水に浮かぶ」であった。「入浴中石鹼を落として、手探りで探さなければならないのは困り

19) S. Fox, *op. cit.*, 小川彰邦訳, 前掲訳における訳者の説明, 22-23ページ。

20) R. Marchand, *Advertising the American Dream*, 1985, p. 10.

ますね。ところがアイボリーは浮くのです。」この浮く能力は、「サイエンティフィック・アメリカ」誌の一寄稿者の手で熱狂的に報告された。このような特性を広告の中でドラマチックに描くためには、当時の一流の挿絵画家に頼み高い内容をもった「芸術的」広告を作成した。母親の手伝いをする可愛い少女の絵を使ったり、動物の国の空想を通して楽しい気分をつくり出すことによって、アイボリー石鹸がその純粋さと安全性を思い浮かばせるような広告は今日では広告史の中では古典となっている。

会社にはお抱えのグラフィック・デザイナーをもっており、彼らをヨーロッパに送りカラー・ポスター広告の技法を学ばせた。

先にも述べたように1912年に P & G 社は石鹸部門と並んでもう一つ食品部門を創設した。食品で大衆に入り込み、それを大規模に操業するためには、十分な準備と製造、販売、広告についての独創的な考えを必要とした。製品は石鹸のように包装できなかった。それは、缶詰にせねばならなかった。それは卸売雑貨商の頭の中で P & G 石鹸と切り離されてしまうにちがいない。また、全くの新製品であるので、大衆教育の仕事が先行した²¹⁾。

P & G 社は、棉実油を原料として開発したショートニング（パイやパンなどの調理に用いる油脂）をクリスコ（Crisco）というブランド名で売り出した。P & G 社は、「ラードに固執していた」「アメリカの婦人達の調理習慣をいかにして変えさせるか」²²⁾ということが大きな課題となった。そこで P & G 社は、家庭経済部を持ち、平均のとれた毎日の食事をのせた小冊子のために調理法を準備したり、教育用パンフレットを発行し、現代の若い女性を獲得するという観点から高校の家庭科の時間に配られた。1923年にはラジオによる宣伝を活発にし、1927年には P & G 社は商業放送のプログラム網における先駆者となった。

1924年には、科学部に製品サービス課をつくり、ここに専門家を常駐させ消

21) A. Lief, *op. cit.*, p. 105, 野口達弥邦訳, 前掲書, 128ページ。

22) *Ibid.*, pp. 106-107, 同上, 128-129ページ。

費者サイドからのさまざまな実験が行われた²³⁾。

生活における衛生習慣と結びついて発達してきた石鹼業のマーケティングは、消費者の中に異常なまでの衛生観念を広げ、味、色、におい、汗の全くない世界、つまり、白人でアングロサクソン出身のプロテスタント (WAPS) の世界観と結びつき、1920年代はアメリカ全土が全て非人間的なまでに清潔でなければならぬと考える時代になった。汚い噛みかすを吐きちらす噛みタバコは影をひそめ、人々はタバコを吸うようになった。たんづばが姿を消す。台所やバスルームの掃除が行き届き、タイルやリノリウムに改造された。1925年には、「バスルームは単なる実用的設備ではありません。清潔とゆとりの殿堂です」という広告まで現れた²⁴⁾。

4. チャネル選択と価格維持

競争の激化はそれぞれの製造業者をして販路の拡張と価格維持を目指して独自の販路の構築と小売商への直接販売にのりだした。P & G 社ではアイボリー石鹼の販売以来卸売商と再販売価格維持契約を結び違反者には罰金を課してきたが、1913年の判決を期に特に多くの雑貨商が価格引き下げに走ったニューヨーク市で、卸売の全段階を排除し、直接小売へ販売をはじめた²⁵⁾。さらに、自社製品が全ての小売店で、同じ価格で売られることを実現するためにニューヨーク地域での実験を生かして、1919年に全米での直販体制づくりを手掛け、順次その地域、地域でセールスマンを採用しながら、全国展開をおこなっていた。

数名のセールスマンを励まして、各担当地域の卸売地域の卸売業者に積極的に協定値段でアイボリーを売り込ませ、助手をニューヨークやニュー・イングランドの間屋に送り、ハーレイ・プロクター自身は中西部の町々を網羅して新しい販路を切り開いた。とくにブランド品の品質の低下を防ぐために、再販売

23) *Ibid.*, p. 153, 同上, 143ページ。

24) S. Fox, *op. cit.*, p. 100, 前掲訳, 144-145ページ。

25) A. Lief, *op. cit.*, pp. 117-118.

価格を実行して、契約者には50ドルを罰金として科する方法をとった²⁶⁾。

以上、アメリカン・ビジネスを代表する革新的企業といわれている P & G 社のマーケティング実践を概括することによって、バトラー理論をより具体的に把握しようと試みた。ヨーロッパ、アジア諸国に比較し、より近代化の進行したアメリカにおいては衛生観念が発達し、19世紀末には一般の家庭ですでに手作りの石鹼を使用する慣習が定着していた。そこに目をつけた石鹼業者が、そのニーズを営業の対象とし石鹼の大量生産と相互に激しい売り込み競争を展開するなかで、業界のリーダーとなった P & G 社は他社に対して常に競争優位に立つため、バトラー理論を具体化するように市場調査に始まり製品特性の発見、ブランドの開発、専門家層を利用した広告宣伝、すぐれたチャネルの選択など差別的マーケティング戦略を積極的に展開した。そして、先に紹介したように、いったん営業の対象とされたニーズは広告宣伝を通じたマーケティング実践の展開されるなかで企業ペースによる異常なまでの衛生観念を広げ、それを背景につぎつぎとだされるブランド製品を大量に販売していった。バトラー理論においてはこの社会環境の事実関係については触れられていないという限界がみられるが、この点については今後のマーケティング研究において重視されねばならない視点である。

VIII 大規模流通企業主導のマーチャンダイジング

1: マーチャンダイジング

前稿と本稿ではバトラーのマーケティング論の紹介を中心としてその分析を行い、生成期マーケティング論の特徴を明らかにしてきたが、最後にバトラーによる流通企業のマーチャンダイジングについて補足的に紹介し、評価を加えておきたい。

すでに前稿で紹介したように、バトラーはマーケティングとマーチャンダイ

26) 白髭武『アメリカマーケティング発達史』実教出版株式会社、1978年、67-68ページ。

ジンを峻別し、前者は製造業者によって実践され、後者は流通業者によって実践されるものであると、その担い手から両者を区別している。ところで、流通業者によって実践されるマーチャンダイジングとは如何なるものか。製造業者のマーケティングとどの点で異なるのか、バトラーは次のように説明している。

マーチャンダイジングとは売買 (trading) の過程であり、それはその中身において大きな変化を加えないで仕入れをしたり、販売したりすることである。

商人の販売問題と実践は、製造業者のマーケティング問題と実践に非常によく似ている。しかしながら、両者の購買慣習は全く異なっている。製造業者は市場のために商品を作らなければならないのに対して、流通業者は売れる状態にある商品を購入する。ある程度の規模の卸売業者と最も巨大な小売業者は彼らが注文を受けた商品の準備に対して、大きな影響を及ぼし、それだけではなく、品質、スタイル、包装、ラベル、色彩、サイズにまでも影響を及ぼすが、しかし、市場のための同じ商品を作ったり、組み立てたり、設計したり、その他の準備をする問題と較べると、容易である (1919 ed. p. 179)。

2. マーチャンダイジングの諸要素

バトラーによると、競争の激化に直面した百貨店、通信販売店、チェーン・ストアのような大規模な流通企業は市場対策としてマーチャンダイジングを実施しているといい、マーチャンダイジングの内容を構成する販売員の訓練、仕入れ、在庫管理、情報をあげてそれぞれの内容について説明を加えている。

(1) 販売員の訓練

販売員の系統的訓練は店の成功の原因となっている。店員の訓練は雇用の明細が整った後に直ちに開始される。まず社内教育の記録カードの作成に始まる。総括経営者による会社の沿革と政策についての説明が行われ、そのことによって販売員は彼自身が店の一員であるということ、店の提供する商品に対して、会社の政策などに確信をもち店に対して忠義を示す販売員になることが重要である。更に、顧客サービス、伝票操作、在庫の扱い方、商品の性格等について

の教育が実施される。これらの教育が終了した後、いよいよ本番となり、経験の豊富な販売員の指導の下で販売実践が行われる。販売ミスを最小限におさえたと対しては賞金が与えられたり、販売の改善が提案されたりする。その他定期的会報の発行による意志疎通、健康と体力の向上、図書室、休憩室等の充実も重要である (1919 ed. pp. 279-286)。

(2) 仕入れ

バトラーは仕入れをマーチャンダイジングの中で最も重要なモメントと位置づけている。仕入れの成否によってマーチャンダイジングの成功、失敗のほとんどが決まるといってよい。バトラーは小売のマーチャンダイジングにおいて、仕入れほど重要なものはないといい、上手に仕入れる能力を持っておれば先ずまちががなく成功するといっている。仕入れが下手だと趣味の豊かな商品が陳列されようとも、どんなに上手に広告しようとも、仕入れの失敗は償うことができない。

仕入れは確固とした方針をもって計画的に行われなければならない。

商品の仕入れ係は競争に勝ち遅れないようにするため、また新しい着想を得るために同じような商品を販売している他店を巡回したり、売行きの状況を知るために一日の多くの時間を顧客との接触に費やし情報の収集に力をいれている。巨大な店では仕入れ担当者は午前中に売り場の在庫の整理を監督する時間を費やし、午後からはセールスマンや顧客を援助するなかで消費者のニーズを常に把握しようとする。仕入れの出張時にも婦人がどのように立派なドレスを着ているかを観察するために劇場、ホテル、レストランを訪問することも高級婦人服の仕入れ係の仕事である。こうして仕入れ係は顧客の欲望を最大限充足し流行に遅れないように採算の合うような種類の商品を供給しなければならない。

店頭に並べる商品系列は洋服と宝石、靴と靴に関連した商品の互に相互に適合していることが重要であると共に、死にすじの商品を置いてはいけない。常に売れすじの商品を把握して仕入れなければならない。回転が早いことはマ

一チャンダイジングが成功していることの証明であるが、回転の方ばかりに力をいれすぎたために在庫切れをおこしてはならない。在庫切れは数字にあらわれてこないがセールのロスである (1919 ed. pp. 287-306)。

(3) 在庫管理

望ましい種類の商品を入手するために小売商人によって大きな注意が払われているが、購入された後もそれから目を離さないで注意を続けるのが当然のこと、と思われている。ところが実際には著しくこれに反している。一端商品を購入してしまうと今までの関心に気をゆるめて在庫管理から目を離し、それとは別の経営面の方にすっかり心を奪われる。経営者は商品の在庫は単なる機械的な事柄と考えている。在庫している商品は放置しておくとかに減価する。その多くは不適切な在庫と取扱の不注意から商品は汚れたり、くしゃくしゃになったり、色あせたり、盗まれたりして直接に減価する。また商品を在庫したままにしておくと、流行遅れになったりして間接的に減価する。以上のような状況は新しいシステムの設立と監督の徹底によって修正しなければならない。

在庫にあるときの商品の価格は市価の変動により大きくなったり、小さくなったりする。それを発見する唯一の方法は商品を常時評価することである。市場が上向きの時はちゅうちょすることなく利潤を獲得すると同時に損失に対しては早く手を打つ必要がある。しかし、小売業者は多くのジョーバーがそうであるように投機業者であってはならない。小売業者は優先した在庫管理を常に心がける必要がある。在庫管理は品目別に定期的に調査し、正確に記帳する必要がある (1919 ed. pp. 307-320)。

(4) 情報の獲得と相互交換

競争の激化とこれまで動きの少なかった一般消費者の欲望の変化を背景に、マーチャンダイジングが全面的に非常に複雑になり、スピード・アップされ、成功どころか生き残りのためにさまざまなことを追求し、それに頻繁な調整が必要になってきた。これらの状況に適応するため企業間のさまざまな経験の交流が重要になりその動きがでてきた。「事実をつかんで、それを広めよ」とい

うのが新しいビジネスのスローガンとなった。

最も興味あることは、18の高級百貨店が相互に情報を確保し交換するために連合したことである。この組織は小売調査協会 (Retail Research Association) と呼ばれている。そこでは全ての商品ラインにおける販売、費用、利益に関する詳細な、完全な数字を毎週交換している。その結果各店舗は他店のやっていること、方法、その結果を知っている。この小売調査協会の全ての加盟店は、協力の結果、プライバシーの侵害や可能な不確実利益の犠牲が伴うがそれ以上に貴重な情報の獲得ができた。業界加入者は統計の交換の外に、将来のスタイルのデータや図解に関するサービスの提供を受けた。また、この業界団体は仕入れ担当者を援助するために専門家を常駐させている。

現在、浪費と非能率はいまだに否定しがたい程多く、更に、迅速な製造の発展と歩調をそろえるために、流通業界は相互に協力していかなければならない (1919 ed. pp. 321-329)。

バトラーの以上の説明よりマーチャンダイジングの概念を整理すると、マーチャンダイジングとは流通企業による消費者ニーズにあった商品の選択、品揃え、仕入れ、販売員の訓練などの活動を組織的、計画的に行う総過程を総称したものであると、いうことができるであろう²⁷⁾。

バトラーはマーケティングとマーチャンダイジングの関係について、両者が市場に対する計画的、目的意識的活動という共通点をもつ反面、前者が市場のための生産を基礎とし、後者が市場のための仕入れを基礎としているという現実の事実からくる相異に着目して両者の区別をしている。マーケティングとマーチャンダイジングの同一性と区別を峻別した点は現在においても、マーチャ

27) アメリカ・マーケティング協会の定義によると、マーチャンダイジングとは「事業のマーケティング目的を最もよく実現するのに役立つ場所、時、価格ならびに数量で、特定の商品あるいはサービスをマーケティングすることに含まれる計画および監督である。」Committee on Definitions of the American Marketing Association, *Marketing Definitions* 1960. 日本マーケティング協会邦訳『マーケティング定義集』1960年、41ページ)。この A. M. A. の定義はバトラーの描いたマーチャンダイジングとその基本的考え方は類似している、といえよう。

ンダイジングという言葉があいまいに使用されていることを考えると積極的意味があるといえよう。

しかし、バトラーが何故この両者の差異を区別しなかったのか、その理論的根拠については明確にしていないという問題が残る。

おわりに

前稿と本稿において、バトラー理論を中心に分析し、その補足として P & G 社のマーケティング実践を紹介したが、その際私はこの両者の比較を常に念頭におきながら分析を進めてきた。

バトラー理論の全体にみられる特徴はその叙述過程において、P & G 社のマーケティング実践の実態を直接に記述していると思われる箇所が随所にみられ、極めてリアルな展開になっていることである。現代のマーケティング論が一方で精緻な理論体系をとっている反面、他方で分化と専門化しておりその性格把握を困難にしているという状況のもとで、バトラー理論は理論的体系性こそ欠けているが、マーケティングにおいて問題となっている核心部分を率直に指摘しており、マーケティングとは一体何であったのか、その理解を容易にしている。このことを念頭において、以下バトラー理論の核心部分と思われる特徴を簡単に要約してみよう。

まず第1に指摘されうる特徴は、バトラー理論はバトラー自身によって述べられているように、企業経営者の経営実践の指針としての理論の構築をめざして書かれたものであり、終始一貫して実務家的視点で論述された実践的性格を強くもった理論である。

第2に、このバトラー理論の実践的性格を最も特徴的に示しているのは製品政策に典型的にみられる差別的競争手段としてのマーケティングである。マーケティングはその出発時点から人間のニーズと欲求を製品に反映させることにかかわって展開されてきたが、資本主義社会とりわけ過剰生産が一般化する独占段階においては、マーケティング競争を媒介として人間のニーズと欲求は企

業によって大規模に実現されるにいたった。バトラーの理論は人間のニーズと製品開発過程のダイナミックな相互関係は想定されていないという限界をもっているが、この事実いち早く着目して構築された先駆的な理論である。

第3に、バトラーの差別的競争手段としてのマーケティング論は、価格、製品、チャネル、広告など販売に関わる諸活動の組合せであり、販売活動以上のものを意味している。従来バラバラであったこのような活動の組み合わせを必要とさせた背景には競争の基礎が価格を中心とするものから価格をも含む製品、場所（チャネル）、広告を中心とする競争になったことを反映していた。既に指摘したようにバトラー理論は現代マーケティング論がとっているような高度の有機的統合性をもった理論体系をとっていないが、その基本的方向において現代マーケティング論に通じるものである。

第4に、バトラー理論の特徴は、大規模製造企業の独自の市場活動としてのマーケティングと大規模流通企業の独自の市場活動としてのマーチャンダイジングを峻別していることである。バトラーがこの峻別をせざるをえなかった背景には、ナショナル・ブランドとプライベート・ブランドの激しい抗争に見られるように大規模製造企業と大規模流通企業の間における激しい競争があった、という事実をみることは重要であろう。

第5に、バトラーが競争優位のマーケティング活動、マーチャンダイジング活動において共通して重視しているものは情報である。情報を基礎とした差別的競争はアメリカン・ビジネスの最大の特徴の一つを示すものであり、T. C. コ克蘭はその名著『アメリカのビジネス・システム』において、シカゴの法律家 A. J. エディーの言葉を引用して次のように述べている。「古い競争の基礎は秘密にあったが新しい競争の力は知識にある」と²⁸⁾。知識、すなわち情報をマーケティング論の中軸概念として重視したバトラー理論は今後マーケティ

28) 次の T. C. コ克蘭の引用はバトラーの情報のとらえかたに類似しており興味深い。「古い競争の基礎は秘密 (secrecy) にあったが、新しい競争の基礎は知識 (knowledge) にある」(T. C. Cochran, *The American Business System*, 1957, p. 61. 中川敬一郎邦訳『アメリカのビジネス・システム』1959, 73ページ)。

ング研究における情報の重視とともに一層脚光をあびてくるであろう。

バトラー理論は以上のように多くの鋭い問題提起と理論を展開しながらその基本的立場は作った物をいかにどう売るか、という点が前面にでており、これは現代マーケティング論が消費者のニーズの探索を出発とし、それを基礎に製品化するという方法とは対照的であり、ここに現代マーケティング論からみたバトラー理論の限界がみられる。とはいえ、この限界がまた当時のマーケティング実践の率直な反映であり見方によってはマーケティングの基本的性格を示したものともいえよう。